

## A RELAÇÃO ENTRE A DIVERSIDADE DA CARTEIRA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E SEU DESEMPENHO NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA BRASILEIRA

Gabriela Aparecida Correa (IC) e Leila Rocha Pellegrino (Orientador)

**Apoio: PIBIC Mackenzie**

### RESUMO

O principal objetivo desse trabalho é compreender a relação entre os constructos diversidade e desempenho da carteira de alianças estratégicas contratuais na indústria farmacêutica brasileira. Da perspectiva prática/gerencial, o estudo, ao analisar as relações entre a diversidade da carteira e desempenho, pretende auxiliar os gestores no alinhamento da gestão e composição da carteira de alianças com os objetivos estratégicos da organização. O nível de análise da pesquisa foram as carteiras de alianças estratégicas contratuais constituídas pelas empresas do setor farmacêutico. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores ou pessoas que estão ligadas ao processo de gestão da carteira de alianças estratégicas contratuais da organização. O universo considerado foram as empresas atuantes no setor farmacêutico brasileiro. A amostra foi composta por empresas atuantes nos estados de São Paulo e Pernambuco, todas com mais de dez anos de mercado. Para a análise dos dados, foi adotado o método de estudo de casos múltiplos. A partir da análise das entrevistas, foi possível observar que a capacidade de aprendizagem das empresas impactou positivamente sobre o desempenho das carteiras de alianças estratégicas. Contudo, embora haja indícios de que a diversidade da carteira de alianças influencia o desempenho da carteira, não foi possível identificar uma relação direta entre os constructos.

**Palavras-chave:** Alianças estratégicas contratuais. Diversidade da carteira de alianças. Indústria farmacêutica.

### ABSTRACT

The main objective of this work is to comprehend the relation between constructs diversity and performance of strategic contractual alliances portfolio of brazilian pharmaceutical industry. From the perspective of practice/management, the study, analyzing the relations between the diversity of portfolio and performance, intends to assist managers in the alignment of management and composition of alliances portfolio with the main strategies of the organization. The level of analysis in the research were the strategic contractual alliances portfolio formed by the companies of pharmaceutical sector. The facts were collected by interviews with managers or people related to the process of management in the strategic contractual alliances portfolio of the organization. The considered were active companies in brazilian pharmaceutical sector. The preview was composed by active companies in São Paulo

and Pernambuco states, all of them more than ten years in this market. Analyzing the facts, the method of multiple cases was adopted. Since the analyze of the interviews, it was possible to notice that the companies' capacity of learning positively impacted the strategic alliances portfolio. However, although there are evidences that the diversity of the alliances portfolio influences the portfolio's performance, it wasn't possible to identify a direct relation between the constructs.

**Keywords:** Alliance portfolio diversity. Pharmaceutical industry. Contractual strategic alliance.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma aliança estratégica é uma relação de cooperação de duas ou mais organizações a fim de alcançar um objetivo em comum, unindo suas capacidades e recursos. (BARNEY; HESTERLY, 2010). Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. (KOTZLE, 2002).

Há três motivos que levam as empresas a formarem alianças estratégicas: 1) para melhorar o desempenho de suas operações atuais, explorando economias de escala, aprendendo com concorrentes e compartilhando custos e riscos; 2) para melhorar o ambiente competitivo no qual operam, facilitando o desenvolvimento de padrões tecnológicos e conluio tácito e; 3) para facilitar a entrada ou saída em mercados ou setores, pois diminui os custos de entrada e saída. (BARNEY; HESTERLY, 2010).

Aliança estratégica contratual é uma prática organizacional recorrente em ambientes dinâmicos e complexos. Elas são caracterizadas pelo compartilhamento do conhecimento, tecnologia, práticas de gestão e de processos e recursos entre os agentes. Aliança estratégica contratual pode ser definida como uma colaboração de mais de uma corporação com um intuito estratégico de interesse mútuo a longo-prazo (DYER; KALE, 2007 apud PELLEGRINO, 2015).

Gomes-Casseres (1998), chama atenção para o fato de que as alianças não podem ser pensadas como um fim em si mesmas. Para o autor, o sucesso da formação de alianças é uma ação estratégica que deve estar alinhada aos objetivos da organização. O autor sugere ainda que, para o alinhamento entre a formação de alianças e os objetivos estratégicos da empresa, é necessário observarmos quatro elementos: 1) uma estratégia de negócios subjacente que modela a lógica e o desenho das alianças; 2) uma visão gerencial dinâmica orientadora da gestão e da evolução de cada aliança; 3) uma abordagem de carteira que possibilita a coordenação entre as alianças e possibilita a flexibilidade e; 4) uma infraestrutura interna da empresa que possibilita maximizar valor na colaboração externa.

Apesar da crescente preferência pela constituição de alianças estratégicas evidenciada na literatura, é grande a taxa de insucesso desse arranjo cooperativo em todos os setores. Alguns autores chamam a atenção para o fato de esse fracasso estar relacionado as alianças individuais da empresa e na ausência de uma perspectiva de carteira (GOMES-CASSERES, 1998).

De acordo com Gomes-Casseres (1998), as seguintes características são importantes para se manter e formar alianças: 1) abordagem que oriente o gerenciamento e a evolução da aliança; 2) Gerenciamento de um portfólio de alianças; 3) Infraestrutura interna para maximizar a colaboração externa.

Sarkar et al. (2009) elaboraram a ideia da capacidade de aliança de uma empresa como processos que precisam ser direcionados à formação, desenvolvimento e integração do portfólio de alianças. Foram delineados três processos organizacionais que constituem essa capacidade: (1) uma dimensão proativa de formação de portfólio que reflete rotinas organizacionais relacionadas à descoberta e resposta a oportunidades de parcerias promissoras; (2) uma dimensão relacional relacionada à governança do portfólio de forma a eliminar as imperfeições relacionais, como sentimentos de desconfiança e oportunismo, e promover a combinação de recursos e capacidades entre múltiplos parceiros; (3) uma dimensão de coordenação que integra estratégias, atividades e fluxos de conhecimento entre parceiros de alianças no portfólio (SARKAR et al. 2009).

A capacidade de gerenciamento de portfólio de aliança consiste em três dimensões colaborativas de *rent-creating*: uma dimensão proativa focada em rotinas de formação de portfólio; uma dimensão relacional, que diz respeito às competências no desenvolvimento de padrões de interação que permitem a cooperação entre a firma e os membros do portfólio da aliança; e uma dimensão de integração envolvendo conhecimento de *cross-alliance*, transferência de processos que se alinham a estratégias, e atividades em todo o portfólio de alianças (SARKAR et al., 2009).

Estruturas dedicadas a alianças têm o potencial de melhorar a capacidade de gerenciamento da aliança, apoiando as rotinas de coordenação, aprendizagem, *sensing* e transformação da aliança. Além disso, as estruturas de alianças permitem uma visão geral sobre o tipo de alianças e parceiros que seriam particularmente valiosos e podem fornecer os recursos necessários para a exploração do mercado para novas oportunidades apropriadas de aliança. As estruturas de alianças podem facilitar uma gestão mais sistemática da aliança e, portanto, são um determinante importante de rotinas de gestão de alianças eficazes. (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Considerando-se a necessidade de compreender a relação entre a carteira de alianças e o desempenho, este trabalho tem como intuito analisar o seguinte problema de pesquisa: Como a diversidade na composição da carteira de alianças estratégicas contratuais de empresas da indústria farmacêutica brasileira impacta sobre o desempenho da carteira de alianças?

Assim, é objetivo geral do trabalho descrever a relação entre diversidade e o desempenho da carteira de alianças estratégicas, tomando-se, como nível de análise, a unidade de negócio.

A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado. Essa estratégia é interessante para os objetivos do trabalho porque assegura a flexibilidade necessária à pesquisa exploratória, ao mesmo tempo que possibilita ao pesquisador organizar a pesquisa em torno dos constructos de interesse (GIL, 2008).

De modo a satisfazer aos objetivos (geral e específicos) propostos, este trabalho está estruturado em cinco partes. A primeira parte compreende esta introdução constituída subseções que compreendem o problema e objetivos da pesquisa. Na segunda parte é apresentado o referencial teórico, que está estruturado nas subseções a gestão da carteira de alianças estratégicas como uma capacidade dinâmica, a diversidade da carteira de alianças, o desempenho da carteira e características gerais da indústria farmacêutica. A terceira parte é dedicado à metodologia. Nela, são explicitados a forma como os dados foram coletados e analisados. A quarta parte do trabalho é dedicada a apresentação e discussão dos resultados. Por fim, no quinto capítulo, estão as conclusões do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A gestão da carteira de alianças estratégicas como uma capacidade dinâmica**

Capacidades dinâmicas baseiam-se em num conjunto de rotinas organizacionais. O termo rotinas refere-se a padrões de comportamento baseado em regras para ações corporativas interdependentes. (SCHILKE; GOERZEN, 2010)

Teece et al. (1997) define capacidade dinâmica como a habilidade da firma em integrar, construir e transformar competências internas e externas, em ambientes de mudança rápida. As competências são entendidas como rotinas e processos organizacionais referentes à firma, cujo desempenho é proporcionado pela posse de ativos específicos podendo estes serem difíceis ou impossíveis de imitar. Para Helfat et al. (2007) as capacidades dinâmicas atendem a duas funções principais relacionadas à base de recursos de uma organização: a) busca; seleção e criação de recursos e b) implantação dos recursos.

O foco está no processo pelo qual a firma desenvolve e renova suas competências, processo este que é condicionado tanto pelas escolhas passadas da própria firma como pelo dinamismo do ambiente. (HEL FAT et al. 2007)

Neste caminho temos três elementos que caracterizam as capacidades, primeiro temos os processos, que são o conhecimento que serve de base e padrão para as firmas. Segundo temos as posições, que são ativos, alguns parâmetros de forma de governo, um

padrão que se faz com os consumidores e algumas relações que são externas feitas com os fornecedores e com os potenciais parceiros. Terceiro temos a trajetória, que é uma avaliação de decisões e algumas oportunidades oferecidas com a tecnologia dentro do mercado. Já os processos organizacionais são feitos de acordo com a finalidade da firma em ativos e pela trajetória, que servem para definir as opções que a firma tem de estratégia. Essas três características definem quais vantagens competitivas podem ser usadas e definem também a capacidade da firma (HELFAT et al. 2007).

Segundo Schilke e Goerzen existem quatro diferentes tipos de rotinas organizacionais que constituem a capacidade de gestão de alianças (capacidade relacional): Coordenação, aprendizagem, *sensing* e transformação.

A rotina de coordenação pode ser dividida em coordenação interorganizacional e coordenação de portfólio de aliança. A rotina de coordenação interorganizacional refere-se à governança de alianças individuais, e a rotina de gerenciamento de portfólio de aliança lida com a integração de todas as alianças estratégicas da organização. A coordenação interorganizacional garante que alianças únicas sejam governadas de forma eficiente, é reforçada a legitimidade da transação entre os parceiros (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Três argumentos suportam a necessidade de rotina de coordenação interorganizacional. O primeiro argumento diz que a existência de dependências entre parceiros produz uma necessidade de coordenação. O segundo argumento diz que como os parceiros de aliança nem sempre tem o mesmo objetivo na aliança, é necessário reconciliar os interesses entre as partes por meio de processos e rotinas de coordenação. O último argumento diz que a necessidade de coordenação interorganizacional pode também ser atribuída ao fato de que parceiros de aliança não tem toda a informação necessária para alinhar as suas próprias ações com as atividades dos seus parceiros, e harmonizá-los para atingir os objetivos mútuos da aliança. (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

A rotina de aprendizagem assegura o processo de geração de novos conhecimentos e é considerada como a principal vantagem no processo de alianças estratégicas. Algumas empresas podem aprender mais do que outras quando interagem através de alianças estratégicas, sendo assim, empresas com maior experiência em alianças estratégicas têm vantagem sobre a concorrência e podem aumentar a eficácia das suas rotinas (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

As rotinas de *sensing* permitem que a organização entenda o ambiente e identifique as necessidades do mercado e novas oportunidades para a obtenção de recursos. A rotina de *sensing* é importante para a identificação de oportunidades de entrada em alianças estratégicas. As organizações que conseguem identificar antes as oportunidades estarão à

frente de seus concorrentes, pois poderão escolher as melhores oportunidades e consequentemente terão um desempenho superior na aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

As rotinas de transformação referem-se às transformações estruturais que ocorrem dentro das alianças estratégicas. Rotinas de transformação estão relacionadas à flexibilidade de renovar a lógica de negócios já existentes para efetuar os ajustes necessários frente a mudanças econômicas que exijam maior interação e adaptações entre os parceiros (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Schike e Goerzen (2010) identificaram cinco rotinas organizacionais subjacentes à capacidade de gestão de alianças: proatividade na formação de alianças, coordenação organizacional (governança relacional), coordenação da carteira de alianças, aprendizado interorganizacional, e transformação na aliança.

Coordenação da carteira de alianças é composta por vários processos organizacionais através do qual uma empresa integra e sincroniza atividades, estratégias e conhecimento entre parceiros em sua rede de aliança. (SARKAR et al., 2009).

Governança relacional são estruturas de governança corporativa, usadas para gerenciar as relações com seus parceiros de alianças e reduzir o oportunismo nas transações. Em uma estrutura de governança relacional, há mecanismos que viabilizam a solução de divergências baseados em uma comunicação aberta e em uma preferência por se atingir soluções que beneficiem todas as partes – ou seja, não oportunistas. Mecanismos de governança relacional referem-se a mecanismos que aprimoram a construção de confiança e identificação social (HOETKER & MELLEWIGT 2009). A falta de confiança entre a empresa e o contratante só aumenta para que se tenha uma relação desgastante e que pode interferir em negócios futuros. (DAS et al. 2000)

Aprendizagem interorganizacional é uma dimensão da capacidade de gestão de alianças, denota a extensão das rotinas que visam facilitar a transferência de conhecimento de parceiros da Aliança P&D. A capacidade de aprendizagem interorganizacional de uma organização tem um impacto positivo sobre a extensão dos recursos adquirida através de alianças estratégicas. (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Transformação da Aliança refere-se à extensão de rotinas para modificar as alianças ao longo do processo de aliança

Proatividade na formação de alianças pode ser definida como a extensão das rotinas para identificar oportunidades de parceria potencialmente valiosas. A proatividade na formação de alianças, permite que a empresa crie um conhecimento sobre a área estudada, nela se vê o que o mercado está em falta, podendo surgir uma oportunidade e pode até

proporcionar novos investimentos e recursos. Ela permite que se encontre potenciais empresas parceiras para criar novas alianças. (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

## **2.2 A diversidade da carteira de alianças**

Uma empresa pode ter várias alianças formadas, porém o gerente que as coordenam tem que estar ciente de que quanto mais alianças feitas mais dificuldades aparecem, os potenciais parceiros observam também não só a quantidade de alianças que uma empresa é capaz de formar, mas também a quantas alianças o gerente consegue cuidar simultaneamente, entendendo de cada uma delas, suas funções no mercado, seus problemas a serem resolvidos, as iniciativas a serem feitas, tudo o que aliança precisar resolver o gerente tem que estar a par da situação. O portfólio de alianças das empresas deve estar organizado e sincronizado, pois um possível parceiro além de ver a empresa agindo no mercado, vê como ela cuida de suas alianças, como resolve seus problemas, se está bem no mercado e se pode ser um investimento de sucesso (KALE et al. 2002).

Uma raridade são os pequenos números que no portfólio representam uma vantagem, pois uma empresa que tenta montar uma aliança com mercados incertos acaba criando um laço com a outra empresa, gera uma parceria e uma confiança. De fato, também cria uma relação individual, onde se estabelece uma estratégia que nem um outro mercado tem, se tem uma vantagem específica sobre outras alianças e empresas. (SARKAR et al., 2009).

Assim, essas empresas acabam criando uma originalidade com o portfólio, e quando outras alianças tentam copiar acaba ficando difícil de se copiar ou de transferir alguma ideia ou conhecimento, e com o tempo essas alianças acabam ficando dependentes de outras alianças por conta da raridade que a vantagem proporciona. (SARKAR et al., 2009).

Para Hoffmann (2007), o quanto maior for o número de alianças em uma carteira e quanto mais diversas elas forem em suas competências, mais eficiente tende a ser a carteira, isso porque a empresa fica exposta a um maior volume de informações e recursos que ela pode adquirir em virtude de suas alianças.

## **2.3 O desempenho da carteira**

A formação de alianças estratégicas permite às empresas alavancarem seus recursos e capacitações existentes enquanto trabalham com parceiros para desenvolver outros recursos e capacitações, como o alicerce para novas vantagens competitivas. As alianças podem ser vistas como uma alternativa para obter os recursos necessários que estão fora do alcance da empresa (HITT, 2002; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Uma aliança estratégica cria valor ao explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças com que a empresa se depara. As oportunidades enquadram-se em três categorias,

primeiro, permite que a empresa melhore o desempenho de suas operações atuais, realizando economias de escala. Além disso, os custos de uma empresa caem em função de seu volume de produção. Para realizar economia de escala as empresas devem ter grande volume de produção. Quando uma empresa não consegue realizar sozinha a economia de custos da economia de escala, ela pode se associar a outras empresas numa aliança estratégica. (BARNEY; HESTERLY, 2010)

A segunda categoria contribui para que as alianças estratégicas criem valor, melhorando o ambiente competitivo no qual a empresa opera. Empresas devem definir padrões num setor. Com os padrões definidos é possível desenvolver produtos baseados em tecnologia. Às vezes, as empresas formam alianças estratégicas com o propósito único de avaliar e depois escolher um padrão de tecnologia para o setor, nesse cenário as alianças podem ser usadas para criar um ambiente competitivo mais favorável. (BARNEY; HESTERLY, 2010)

A última categoria é facilitar a entrada ou a saída da empresa em mercados, evitando altos custos de criar competências e habilidades ao entrar num novo setor. Uma empresa pode formar uma aliança estratégica valiosa mesmo quando as competências necessárias não são tão complexas e difíceis de aprender (BARNEY; HESTERLY, 2010)

As alianças podem ser vistas como uma possível alternativa para obter recursos necessários que estão fora dos limites da empresa. No entanto, a boa gestão da aliança é um domínio estratégico crítico que permite a organização alterar a sua base de recursos. Sendo que a capacidade de gerir alianças é um recurso dinâmico distinto. (SCHILKE; GOERZEN, 2010)

A formação de alianças pode ser bem-sucedidas ou não. A chance de uma aliança ter sucesso é maior quando a organização já possui experiências em alianças estratégicas e quando são feitas com os mesmos parceiros, pois as organizações se comprometem mais em fazer a aliança dar certo levando em consideração a relação de confiança que criou entre os parceiros. Outro fator que é importante para o desempenho da aliança é a estrutura da aliança, que são unidades organizacionais especializadas e pessoal dedicado à gestão das alianças. O desempenho da aliança difere substancialmente entre empresas, sugerindo que as organizações possuem certas características que determinam efetivamente como elas gerenciam suas alianças, e que estas características variam entre empresas. Os pesquisadores têm enfatizado que grande parte dos fatores que influenciam o desempenho das alianças estratégicas ainda são inexplicáveis (KALE et al. 2002; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Segundo Kale (2002) para se ter uma aliança de sucesso e com poder dentro do mercado, deve-se agir com um objetivo em comum para manter uma aliança de sucesso e garantir um aprendizado com isso; conseguir manter o maior número de investidores, de interessados, de olheiros, por perto para garantir uma aliança em curso com um bom andamento; dar todo o suporte e investimentos para novas iniciativas na aliança; e por último ter o monitoramento e o controle do que acontece dentro da aliança. O retorno do seguimento desses padrões vem através de novas empresas que reconhecem o valor da aliança feita dentro do mercado, e acabam querendo formar novas alianças (KALE et al. 2002).

O desempenho da carteira de alianças é diretamente afetado pela capacidade de gerenciamento da aliança. A experiência que a empresa adquire em alianças contribui para que a empresa desenvolva rotinas cada vez melhores de gerenciamento de alianças, portanto, quanto mais experiente uma empresa for, maior será sua capacidade de gerir futuras parcerias de forma mais eficaz (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

As avaliações gerenciais estão ganhando mais espaço dentro de empresas para avaliar as alianças, pois o método é mais confiável e bem mais aceito pelas empresas para confiar e acessar o desempenho das alianças no mercado. Uma metodologia parecida está sendo usada também para medir o desempenho das alianças, o método é olhar o mercado, como esta empresa age no mercado, avaliando o desempenho das aquisições. Porém esse método não é muito certo, pois pode haver oscilações dentro do mercado, ele acaba se tornando um mecanismo semiforte, podendo não passar muita segurança para o avaliador (KALE et al. 2002).

Segundo Nielsen et al. (2011), os métodos de medir o desempenho da aliança variam de seu posicionamento na cadeia produtiva, de acordo com o desempenho de vendas, seu desempenho dentro do mercado, a geração de produtos e processos de inovação dentro das alianças, a tecnologia envolvida e o conhecimento adquirido pela empresa.

#### **2.4 Características gerais da indústria farmacêutica**

A indústria farmacêutica faz parte das indústrias *high tech*, que são indústrias de alta tecnologia que atuam em ambientes de mudanças rápidas, sendo a indústria farmacêutica uma das mais inventivas, inovadoras e lucrativas. A indústria farmacêutica vem se adaptando às tendências estratégicas de mercado e suas demandas. (KESIC, 2009).

O grande número de atividades que compõem o processo de concepção torna o setor farmacêutico intensamente complexo, este caracteriza-se pela alta dependência de pesquisa básica e o grande período que decorre desde o desenvolvimento até a introdução de novos produtos no mercado. (SANTOS, 2001).

O setor é baseado em patentes, que consiste em um documento formal por meio do qual se conferem e se reconhecem direitos de propriedade e uso exclusivo para uma invenção descrita amplamente, garantem monopólio por um determinado tempo aos detentores dos processos e produtos patenteados, nos países que aderem a tais acordos. Impedindo assim a entrada de produtos de empresas concorrentes no. Além disso, o setor necessita de uma enorme quantia de capital, para que possa desenvolver novos produtos e para a comercialização dos mesmos. O capital é uma barreira para as empresas que não possuem capital suficiente para investimentos, o que ocasiona a exclusão dessas empresas no mercado (SANTOS, 2001).

Um laboratório farmacêutico tem dificuldades em realizar individualmente pesquisas que acompanhe inovações e descobertas, pois o custo é muito alto, então para poder ter acesso a esses novos conhecimentos os laboratórios procuram realizar alianças estratégicas. (REIS et al. 2009)

### **3. METODOLOGIA**

Para atender os objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. A pesquisa exploratória visa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Em muitos casos, esse formato de pesquisa constitui a primeira etapa de uma investigação mais ampla (GIL, 2008).

Foi realizado o estudo de casos, que, Yin (2010), considera como uma investigação empírica do fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, particularmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevistas semiestruturado que aborda questões referentes aos construtos, capacidade relacional, diversidade da carteira e desempenho da carteira de alianças. Participaram da entrevista gestores de três empresas do setor farmacêutico, sendo duas de pequeno porte e outra de médio porte. Para a análise dos dados, foi adotado o método de estudo de casos múltiplos, Yin afirma que estes costumam ser mais convincentes (2001, p. 68). Em um estudo de caso múltiplos, vários estudos são conduzidos simultaneamente, mas cada estudo é tratado de forma individual e busca investigar se os casos estudados compartilham semelhanças que possam refletir categorias analíticas. (Yin, 2001).

### **4. RESULTADO E DISCUSSÃO**

A entrevista foi respondida por três empresas que atuam no setor farmacêutico, sendo duas do estado de São Paulo e uma do estado de Pernambuco, todas com mais de 10 anos de mercado. A principal atividade da empresa A é desenvolver, produzir e comercializar

medicamentos e óculos, seu principal mercado é a saúde humana. A empresa B trabalha com venda e locação de gases industriais e medicinais, e a empresa C atua com foco no suporte ao desenvolvimento de novos produtos e plataformas tecnológicas, destacadamente nos segmentos farmacêutico. As empresas se diferem também pelo porte, a empresa A é uma empresa de médio porte, enquanto que as empresas B e C são consideradas empresas de pequeno porte.

	Empresas		
	A	B	C
Localidade	Pernambuco	São Paulo	São Paulo
Porte	Médio	Pequeno	Pequeno
Principal Atividade	Desenvolver, produzir e comercializar medicamentos e óculos	Venda e locação de gases industriais e medicinais	Suporte ao desenvolvimento de novos produtos e plataformas tecnológicas, destacadamente nos segmentos farmacêutico
Tempo de Mercado	52 anos	19 anos	11 anos

Inicialmente, foi estabelecido um primeiro contato com as empresas por e-mail, explicando os objetivos da pesquisa e convidando-as a participar da pesquisa. Às empresas participantes foi encaminhado eletronicamente um roteiro de questões semiestruturado. A comunicação com as empresas participantes ocorreu essencialmente por meio eletrônico. Os representantes das empresas na pesquisa são gestores com grande experiência na indústria farmacêutica. A empresa A designou a coordenadora de boas práticas de fabricação, que possui 17 anos trabalhados na indústria farmacêutica. O respondente da empresa B é o proprietário da empresa, que está há 19 anos no mercado e há 9 anos na indústria farmacêutica. O respondente da empresa C, que possui 26 anos de experiência na indústria farmacêutica, é diretor da empresa, que foi fundada em 2006.

O roteiro de entrevista foi organizado em três blocos: capacidade relacional, diversidade e desempenha da carteira de alianças.

A rotina de **coordenação interorganizacional** refere-se à governança de alianças individuais, ela garante que alianças únicas sejam governadas de forma eficiente, é reforçada a legitimidade da transação entre os parceiros. Os parâmetros utilizados para analisar a coordenação interorganizacional são o grau de sincronização das empresas e a colaboração entre seus parceiros de aliança, todas as empresas avaliaram de forma positiva o grau de sincronização e a colaboração com seus parceiros.

**Coordenação da Carteira** de alianças é composta por vários processos organizacionais através dos quais uma empresa integra e sincroniza atividades, estratégias e

conhecimento entre parceiros em sua rede de aliança. Os parâmetros utilizados para analisar a coordenação da carteira são o grau de interdependência entre as empresas e sinergia entre seus parceiros de aliança. As empresas avaliaram a coordenação das atividades como sendo boa. Todas possuem sinergia entre as alianças e baixo grau de interdependência entre elas, com exceção da empresa B, que diz ter alto grau de interdependência.

**Aprendizagem** assegura o processo de geração de novos conhecimentos e é considerada como a principal vantagem no processo de alianças estratégicas. O parâmetro utilizado para analisar a aprendizagem é a capacidade de absorção de novos conhecimentos. As empresas avaliaram como sendo positiva a absorção de novos conhecimentos, adquiridos das alianças, como diz a empresa A: “ As parcerias auxiliam na internalização de novas tecnologias e atualização de portfólio de produtos e capacitação de pessoal, dentre outras. ”

**Proatividade** permitem que a organização entenda o ambiente e identifique as necessidades do mercado e novas oportunidades para a obtenção de recursos. O parâmetro utilizado para analisar a proatividade é o monitoramento do ambiente. As empresas entrevistadas monitoram seu ambiente, porém em graus diferentes, a empresa A monitora em médio grau, já a empresa C monitora em alto grau. Para Sarkar et al.,2009, as empresas que são proativas na identificação de novas oportunidades de parceria são mais propensas a desfrutarem vantagens de *first mover*.

**Transformação** refere-se às transformações estruturais que ocorrem dentro das alianças estratégicas. Os parâmetros para analisar a transformação são a flexibilidade e termos contratuais. A empresa C é totalmente disposta a modificar o acordo inicial diante de uma situação inesperada e atender solicitações de parceiros não previstas no contrato original, enquanto que a empresa B prefere manter o acordo inicial e se mostra pouco flexível para atender solicitações não previstas no contrato inicial. A empresa A se diz disposta a modificar o acordo inicial diante de uma situação inesperada e atender solicitações de parceiros não previstas no contrato original, “mas pela característica de empresa de atender à Lei de Licitações e Contratos 8666, há que se controlar e justificar muito bem as alterações para órgãos de controladoria do Estado e da União. ”

De acordo com Sarkar et al.,2009, é importante para o desempenho da carteira de alianças de uma empresa a colaboração com seus parceiros. A atitude da empresa B, não impacta positivamente no desempenho da carteira de alianças, além de deixar de gerar benefícios em comum e individuais para cada empresa.

### **Diversidade**

Considerando-se a perspectiva da carteira de alianças, a diversidade tem importantes consequências para o desempenho da organização. Um portfólio altamente diversificado

oferece opções de pesquisa ampliadas, acesso a conjuntos de recursos enriquecidos e, portanto, adiciona criação de valor e oportunidades de desenvolvimento de capacidades. Uma maior diversidade pode trazer mais complexidade, potencial para mais conflitos e, conseqüentemente, aumentar os custos de gestão e coordenação. (JIANG, 2010)

Dentro da amostra de empresas não ficou claro se suas carteiras de alianças são diversificadas, variando de 1 a 5 parceiros, as empresas possuem parceiros de ramos próximos e com competências similares. Vale destacar que embora haja diversidade ela talvez não seja percebida imediatamente. Para Hoffmann (2007), quanto maior o número de alianças em uma carteira e quanto mais diversas elas forem em suas competências, mais eficiente tende a ser a carteira, o que implica em um desempenho superior. Os parâmetros para analisar a diversidade são a quantidade e a diversidade do setor.

É possível que a diversidade tenha um impacto positivo na capacidade relacional da empresa, o que, impactaria positivamente no desempenho da carteira de alianças, isso porque as empresas teriam acesso a um maior número de informações.

### **Desempenho**

O desempenho da carteira de alianças é diretamente afetado pela capacidade de gerenciamento da aliança. A experiência que a empresa adquire em alianças contribui para que a empresa desenvolva rotinas cada vez melhores de gerenciamento de alianças, portanto, quanto mais experiente uma empresa for, maior será sua capacidade de gerir futuras parcerias de forma mais eficaz (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Segundo Nielsen et al. (2011), os métodos de medir o desempenho da aliança variam de seu posicionamento na cadeia produtiva, de acordo com o desempenho de vendas, seu desempenho dentro do mercado, a geração de produtos e processos de inovação dentro das alianças, a tecnologia envolvida e o conhecimento adquirido pela empresa.

De acordo com Schike e Goerzen (2010), há uma relação positiva entre a capacidade de aprendizagem e os ganhos com a formação de alianças, o que impacta positivamente no desempenho da carteira de alianças. Tal fato corrobora com a opinião dos entrevistados, para eles as alianças satisfazem os objetivos estratégicos iniciais das empresas entrevistadas, uma vez que estas proporcionaram conhecimento, novas habilidades e acesso à diferentes tecnologias para as mesmas, e conseqüentemente um melhor desempenho, além de ter sido um investimento lucrativo. Como diz a empresa A: “a realização de alianças impulsionou a nossa atualização de portfólio e a introdução de tecnologias diferentes das já disponíveis”

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como principal objetivo descrever a relação entre diversidade e o desempenho da carteira de alianças estratégicas na indústria farmacêutica brasileira.

Com o roteiro de entrevista é possível analisar se há relação entre a diversidade e o desempenho na carteira de alianças estratégicas, o que ajuda a responder o problema de pesquisa deste trabalho que é: Como a diversidade impacta sobre o desempenho da carteira de alianças de empresas da indústria farmacêutica brasileira?

Em relação ao referencial teórico, foi possível observar algumas convergências e divergências. A formação de alianças estratégicas permite às empresas alavancarem seus recursos e capacitações existentes enquanto trabalham com parceiros para desenvolver outros recursos e capacitações, como o alicerce para novas vantagens competitivas. As alianças podem ser vistas como uma alternativa para obter os recursos necessários que estão fora do alcance da empresa (HITT, 2002; SCHILKE; GOERZEN, 2010). O que corrobora com o fato relatado por um dos gestores entrevistados, que diz que a realização de alianças estratégicas impulsionou a atualização do portfólio e a introdução de tecnologias diferentes já disponíveis.

Schike e Goerzen (2010), afirmam que há uma relação positiva entre a capacidade de aprendizagem e os ganhos com a formação de alianças, o que impacta positivamente no desempenho da carteira de alianças. O que corrobora com o fato relatado por um dos gestores entrevistados, que diz que as parcerias auxiliam na internalização de novas tecnologias e atualização de portfólio de produtos e capacitação de pessoal, dentre outras.

Um ponto de divergência encontrado no referencial teórico é que Para Hoffmann (2007), o quanto maior for o número de alianças em uma carteira e quanto mais diversas elas forem em suas competências, mais eficiente tende a ser a carteira, isso porque a empresa fica exposta a um maior volume de informações e recursos que ela pode adquirir em virtude de suas alianças.

A partir da análise das entrevistas foi possível observar que a rotina de aprendizagem, para as três empresas entrevistadas, teve um impacto positivo no desempenho da carteira de alianças, pois conseguiram absorver novos conhecimentos, habilidades e tecnologias. Contudo, embora haja indícios de que a diversidade da carteira de alianças influencia o desempenho da carteira, não foi possível identificar uma relação direta entre os constructos.

Já que a rotina de aprendizagem teve um impacto positivo para as três empresas entrevistadas, é possível que a diversidade tenha um impacto positivo na capacidade gerencial, o que por sua vez, impactaria positivamente no desempenho das carteiras de alianças.

Dentre as limitações deste estudo, podemos destacar, em primeiro lugar que ele se refere a uma amostra limitada a três empresas do setor. Para isso, seria preciso uma amostra maior de empresas. Podemos destacar também que os resultados deste estudo não devem ser generalizados para outros setores ou países, uma vez que o estudo diz respeito empresas do setor farmacêutico brasileiro. Além disso, é importante a realização de novas pesquisas que englobem uma amostra maior de empresas; confirmem os resultados encontrados nesta pesquisa; observem a relação entre os constructos em outros setores.

## 6. REFERÊNCIAS

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros. São Paulo: Pearson, 2010.

Das, T.K., & Teng, B.-S. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26: 31-61, 2000.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008

GOMES-CASSERES, B. Do you really have an alliance strategy? *Strategy & Leadership*, v.26, n.4, p. 6-11,1998.

HELFAT, C.E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; et al. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Malden: Blackwell, 2007.

HITT, M. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOETKER, G., & MELLEWIGT, T. Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1025-1044, 2009

HOFFMANN, Werner H. Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 2007

JIANG, R. J.; TAO, Q. T.; SANTORO, M. D. Research notes and commentaries alliance portfolio diversity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 2010.

KALE, P.; DYER, J. H.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p. 747–767, 2002.

KESIC, D. STRATEGIC ANALYSIS OF THE WORLD PHARMACEUTICAL INDUSTRY. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, v. 14, n. 1, p. 59–76, 2009. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/221282682?accountid=11774>>. .

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 6, n.1, p. 85-104, 2002.

NIELSEN, B. B.; GUDERGAN, S. Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances. *International Business Review*, v. 21, n. 4, p. 558– 574, 2012.

PELLEGRINO, Leila Rocha, O efeito da diversidade da carteira de alianças na indústria farmacêutica brasileira. 2015. 85 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

REIS C. et al. *Biotecnologia para saúde humana: tecnologias, aplicações e inserção na indústria farmacêutica*. BNDES Setorial, 2009.

Santos, Sívio César Machado dos. *Melhoria da equidade no acesso aos medicamentos no Brasil: os desafios impostos pela dinâmica da competição extra-preço*. [Mestrado] Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública; 2001. 180 p

SARKAR, M.; AULAKH, P. S.; MADHOK, A. Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios. *Organization Science*, 2009.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construc and Its Measurement. *Journal of Management*, 2010.

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997.). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. 4ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**Contatos:** [gabriela\\_correa@yahoo.com](mailto:gabriela_correa@yahoo.com) e [leila.pellegrino@mackenzie.br](mailto:leila.pellegrino@mackenzie.br)